

**Agence des Etats-Unis pour
le Développement International
Bureau pour l'Afrique
Cellule pour le développement durable
Division des ressources naturelles agricoles
et des entreprises rurales**

**Atelier pour le développement durable des
organisations de producteurs agricoles
africaines**

***Synthèse des actes, des stratégies, des
recommandations, des leçons apprises et des
meilleures pratiques.***

Du 8 au 9 novembre 2000

Nairobi, Kenya

Docteur Charles D. Whyte

Docteur Deborah B. Campbell Jackson

**Agence des Etats-Unis pour
le Développement International
Bureau pour l'Afrique
Cellule pour le développement durable
Division des ressources naturelles agricoles
et des entreprises rurales**

Atelier pour le développement durable des organisations de producteurs agricoles africaines

***Synthèse des actes, des stratégies, des
recommandations, des leçons apprises et des
meilleures pratiques.***

Du 8 au 9 novembre 2000

Nairobi, Kenya

Docteur Charles D. Whyte

Docteur Deborah B. Campbell Jackson

Les services de traduction et de publication ont été assurés par **The Mitchell Group, Inc. (TMG)** conformément au contrat suivant passé avec l'USAID:

AFR/SD Support Services Contract Number AOT-C-00-99-00224-00

Sommaire

Glossaire des acronymes et des abréviations	6
Vue d'ensemble des actes	7
Objet et objectifs de l'atelier	7
Séance plénière d'ouverture, paroles d'introduction et remarques par Charles D. Whyte de l'USAID/AFR/SD, conseiller en Agro-industrie	7
Remarques de Stephen Kirugi, Commissaire aux Coopératives au Kenya	7
Paroles de bienvenue de Jonathan Conly, Directeur de mission de l'USAID pour le Kenya	8
Description pour le développement des Organisations de Producteurs pour le Mali, l'Ethiopie, l'Ouganda, le Kenya, la Zambie et le Malawi	9
Sessions de travail par petits groupes et rapports	13
Séance plénière du matin	14
Recommandations de stratégie de l'USAID pour le soutien des OP	14
Importance comparative	14
L'USAID et les stratégies au niveau de la conception des activités	15
Stratégies de mise en œuvre	18
Pour résoudre les problèmes	21
Séance plénière de clôture	22
Remarques de conclusion de David Soroki, Officier en chef des ressources naturelles de l'USAID à Madagascar; de Meg Brown de l'USAID au Kenya et de Catherine Mwanamwambwa, vice-Présidente de la ZAHVC	
Paroles de conclusion par Charles D. Whyte	

Appendice A:

Résumé des leçons apprises et des meilleures pratiques pour le développement des organisations de producteurs en Afrique

Lancement des organisations de producteurs	23
Promouvoir la durabilité des organisations de producteurs	25
a) Services	25
b) Le financement	26
c) Détermination des priorités d'adhésion et de satisfaction	27
d) Développement des ressources humaines	28
e) Les femmes et les OP	29
f) Promotion (advocacy)	30
g) Communication	31
Conditions environnementales optimales pour le développement et la durabilité des organisations de producteurs	31
a) Force du sous-secteur	31
b) Infrastructure gouvernementale et soutien politique	32
c) Autres	33
Soutien et liaisons pour les organisations de producteurs	34
a) Soutien externe en général	34
b) Aide directe du gouvernement	36
c) Bailleurs de fonds et soutien des banques multilatérales	37
d) Le soutien des ONG et OVP	38
e) Liaisons avec le secteur privé	39
f) Liaisons avec d'autres OP	40

Le crédit pour les organisations de producteurs	40
a) Accès	40
b) Le coût des crédits	41
c) Source des crédits	42
d) Remboursement	43
Questions importantes en suspens	44
Appendice B : liste des participants	47

Glossaire des acronymes et des abréviations

AFR/SD	Bureau pour l'Afrique, Cellule pour le Développement Durable
AGOA	African Growth and Opportunity Act
ANRE	Division des ressources naturelles agricoles et des entreprises rurales
AT	Assistance Technique
CLUSA	Ligue des Coopératives des Etats-Unis d'Amérique
FAO	Organisation des Nations Unies pour l'Alimentation et l'Agriculture
IFAP	Fédération internationale des producteurs agricoles
MFI	Institutions de microfinances
MLDB	Banques de développement multilatérales
ONG	Organisation non-gouvernementale
OP	Organisations de producteurs
OVP	Organisation volontaire privée
S&L	Caisse d'épargne et de crédit
UNFA	Association nationale des agriculteurs d'Ouganda
USAID	Agence des Etats-Unis pour le Développement International
USDA	Ministère américain de l'Agriculture
ZAHVC	Association zambienne pour les cultures à haute valeur

; et (3) de faire des recommandations de stratégie à l'attention du soutien fourni par l'USAID pour le développement durable des groupes et des organisations de producteurs-proprétaires dans les pays d'Afrique subsaharienne.

SEANCE PLENIERE D'OUVERTURE - 9 heures du matin

Le Dr Charles Whyte, Conseiller en Agro-industrie, a ouvert la séance en souhaitant la bienvenue aux 60 participants représentant l'Afrique du Sud, le Burkina Faso, l'Erythrée, l'Éthiopie, le Ghana, le Kenya, le Libéria, Madagascar, le Malawi, le Mali, le Mozambique, l'Ouganda, le Rwanda, le Sénégal, le Togo et les États-Unis.

M. James Maxwell (des services techniques de Cargill), directeur de projet pour l'évaluation des sept pays; Catherine Watkins (de l'USAID / ICD) et Loretta Shaw (de l'Université Tuskegee), Washington, D.C., Gestion du Personnel; Dr Emmanuel Acquah (de l'Université de Maryland Eastern Shore), modérateur ; Rose Ali, vidéographe (de Management Works Afrique du Sud); Grégory Hardy (de USDA: Ministère américain de l'Agriculture), facilitateur; et Dr Déborah B.C. Jackson (de Systems in Synergy), rapporteur, étaient tous présents.

Stephen Kirugi, Commissaire aux Coopératives au Kenya, a accueilli le groupe au Kenya. Il a fait part de sa conviction, selon laquelle le succès dépend des facteurs relatifs à l'autonomie, des actions conduites par les membres, de la rentabilité, de l'engagement de chacun et du but fixé. Il a abordé les problèmes en relation avec le soutien apporté aux OP (organisations de producteurs) selon l'optique des bailleurs de fonds, du gouvernement, des ONG et du secteur

privé, et a ensuite montré les raisons pour lesquelles celles-ci auraient un caractère non-durable. Il a cité le fait que le soutien des bailleurs de fonds se fait habituellement du haut vers le bas, ce qui n'est pas dirigé par les membres, d'où leur caractère non-durable. Il a fait remarquer que "le gouvernement manque de ressources en raison de son fort endettement, alors que les ONG ont des programmes qui ne sont pas forcément compatibles avec la situation". "Toutefois", a-t-il ajouté, "ce sont les initiatives du secteur privé qui semblent offrir les meilleures perspectives pour la durabilité". Il a accentué le besoin de faire en sorte que tous les participants collaborent pour améliorer l'efficacité des OP en Afrique subsaharienne et il a également fait part de son opinion, selon laquelle l'atelier en cours représentait un excellent

M. Kirugi s'est adressé au groupe en disant: "Comme nous allons passer les deux prochains jours en commun nos expériences, les leçons que nous avons apprises et les meilleures pratiques, ainsi qu'à élaborer des stratégies pour soutenir le développement des OP durables en Afrique, je vous encourage vivement à essayer de répondre aux questions suivantes: -ce que les différents pays peuvent partager de leurs expériences en terme de leçons apprises et des meilleures pratiques, et à quel point ces leçons et pratiques sont-elles adaptables aux autres pays? Comment pouvons-nous organiser les populations rurales pour qu'elles coopèrent entre elles et partagent des objectifs communs? Comment pouvons-nous investir de pouvoir de façon significative ces groupes de manière à parvenir au meilleur résultat possible? Et, comment ces groupes peuvent-ils agir de manière autonome tout en conservant l'appui et la 'bénédiction' du gouvernement, des bailleurs de fonds et des ONG?"

Finalement, il a recommandé avec insistance aux participants de considérer: (1) les effets des contributions des bailleurs de fonds sur l'indépendance des OP; (2) l'accès des OP à l'information de façon à agir sur les questions politiques, économiques et sociales; (3) le besoin pour les OP d'avoir de plus grandes responsabilités; (4) le rapport coût-efficacité dans le développement des OP; (5) l'aide fournie par les OP dans le développement d'une vision macro-économique qui établirait un lien entre les connaissances populaires et les forces économiques dominantes; et (6) la participation des OP comme devant être plus qu'un fournisseur fantôme de légitimité pour les procédures externes. Il a conclu en soulignant le besoin de coopératives encourageant les personnes à travailler efficacement d'un commun accord à l'amélioration des

Dans ses paroles de bienvenue, Jonathan Conly, Directeur de Mission de l'USAID pour le Kenya, a exprimé sa satisfaction de tenir l'atelier au Kenya et a discuté l'importance des Organisations de Producteurs en tant que "stakeholders" ou dépositaires principaux. Il a parlé de l'importance pour les dirigeants d'avoir une formation et les compétences adéquates mais aussi de bénéficier d'un soutien dans les grandes lignes directrices de la politique; d'une amélioration dans la formation commerciale et institutionnelle, et de la création de nouveaux partenariats, et de la durabilité dans l'autofinancement et dans les services économiques généraux. Il a suggéré que l'aide de l'USAID pour les OP vienne de façon à améliorer la capacité interne du pays à développer des politiques et une législation efficace; l'aide technique à court terme et/ou l'aide financière pour des ateliers et des voyages d'étude; le partage des informations à travers les « leçons apprises/ meilleures pratiques », des séminaires, et d'autres guides pratiques; des interventions pour les stratégies résultant de cet atelier (s'accordant avec les objectifs stratégiques de l'USAID), et les ressources disponibles. Il a suggéré au groupe de s'intéresser aux domaines suivants en ce qui concerne les stratégies de développement des OP :

- Bâtir la durabilité de nouvelles structures pour que les services de soutien soient ;
- Mobiliser les fonds d'investissement locaux (instruments financiers ruraux) ;

- Considérer les OP comme des entités permanentes plutôt que comme des projets ou des interventions temporaires ;
- Identifier les approches pour améliorer les capacités et les compétences (c'est-à-dire, capacités commerciales, capacités en formation institutionnelle et en communication) ;
- Elaborer des moyens de stimuler de nouveaux partenariats entre les services d'exportation non-traditionnels, les ONG et les autres associations d'aide non-agricole.

Après les remarques du directeur de la mission, le Dr Whyte a fait un briefing à l'intention des participants sur l'engagement des Etats-Unis à aider les pays africains à produire de la nourriture. Il s'est référé à "Seeds of Hope Legislation" (sections 101, 102, 103 et 201), et a montré en quoi cela a servi à inverser la tendance à la baisse enregistrée pendant la croissance pour l'agriculture. Il a insisté sur la nécessité de développer des stratégies qui soutiennent les coopératives et des partenariats qui aident les pays africains à produire leur subsistance. Il a ensuite fait remarquer que les évaluations dirigées au Kenya, au Mozambique, en Ouganda, en Ethiopie, au Malawi, au Mali et en Zambie, sont non seulement en plein accord avec l'esprit de la loi, mais aussi fournissent une base pour la plus grande partie des discussions de cet atelier. L'aboutissement des discussions "Leçons apprises et meilleures pratiques" jettera les fondations pour le développement des recommandations et des nouvelles stratégies. Le Dr Whyte a prévu à cet effet un document pour le début de l'année 2001.

Des représentants de six des sept pays évalués ont présenté des descriptions pour le développement des Organisations de Producteurs et des plus importantes leçons apprises/meilleures pratiques pour chaque pays évalué.

LE MALI—Curtiss Reed, Ligue des Coopératives des Etats-Unis d'Amérique (la CLUSA). L'exposé de M. Reed a couvert les quatre domaines suivants:

- (1) Paradigmes changeants—incluant la décentralisation, la démocratisation, l'intégration économique, la libéralisation économique, les réseaux et le travail en équipe;
- (2) Cosmologie/approche—une approche s'occupant des corrélations causées par la participation, l'accès équitable, les profits tangibles et la responsabilité/transparence des partenariats avec et entre les organisations de société civile appropriées et les unités locales du gouvernement;
- (3) Pratiques efficaces—couvrant la motivation du client, la connaissance du produit, la gestion des problèmes, la gestion de la relation clientèle, l'intendance (mission, vision, responsabilité); et
- (4) Leçons apprises—à savoir : traduire les textes dans les langues locales pour faciliter et accélérer la promotion; faire des affaires dans les langues locales pour développer les formations dans les langues locales pour élargir la compréhension et l'enrichissement interculturel ; encourager les clients afin qu'ils aient des raisons de financer leurs propres campagnes de promotion (advocacy); exclure les clients inactifs de manière à préserver le point de vue positif des participants restant dans le programme ; reconnaître le fait que les besoins des clients évoluent au fur et à mesure que l'apprentissage et la maîtrise augmentent et/ou que les paradigmes changent, et donc les prestataires de services doivent s'adapter et répondre de manière appropriée à la demande.

L'ETHIOPIE—Haile Gebre, Ada Libra Union. L'exposé de M. Gebre était en trois parties et utilisait des tableaux de comparaison comme arrière-plan et soutien:

- (1) Types d'organisations de producteurs dans l'Etat Régional d'Oromia dans lequel se trouvaient 398 différentes organisations agricoles du secteur primaire enregistrées ainsi que 6 unions (Apex) avec un total de 227 758 membres;
- (2) Activités et centres d'intérêt des organisations—les organisations de producteurs à petite échelle en Oromia s'intéressent particulièrement à l'approvisionnement des membres en intrants et à la commercialisation et au traitement de leurs produits agricoles. Il a indiqué que le succès général était attribuable à l'utilisation des coopératives spécialisées dans les semis, les pesticides et les céréales, le café et les produits laitiers, les légumes et le sucre de canne;
- (3) Problèmes rencontrés par les organisations (vaguement traduits en 'leçons apprises') des capacités de gestion limitées ou le manque d'expérience ; la faiblesse des structures organisationnelles ; le manque de capitaux ; le manque de main-d'œuvre qualifiée ; l'absence ou la grande faiblesse du marché et des informations le concernant ; la piètre infrastructure ; la faible implication des membres dans le travail ; le peu ou l'absence de connaissance (ou peu de conscience des possibilités d'action), et une faible ou la non-conscience des 'réalités' entre les dépositaires « stakeholders » (le gouvernement, les ONG, les organisations privées, les individus).

L'UGANDA—Augustine Mwendya, Uganda National Farmers Association (UNFA : association nationale des agriculteurs d'Ouganda). M. Mwendya a discuté (1) du besoin d'agriculteurs, (2) de l'importance d'une vision et d'une mission claires, (3) de l'approche consistant à augmenter le nombre d'adhérents membres, (4) d'une structure légale, (5) de la nécessité d'une constitution, (6) de la structure de l'organisation, (7) des efforts pour promouvoir les actions antidiscriminatoires au niveau du genre (Féminin/Masculin), (8) des différentes façons dont les services sont fournis, (9) et des diverses organisations locales, nationales et internationales avec lesquelles l'UNFA travaille en réseau/collabore, et des avantages tangibles. Parmi les exemples de groupes locaux de travail en réseau, on peut citer les fondations du secteur privé et le Conseil National de la Science et la Technologie. Les exemples des organisations internationales cités étaient la Société Royale Agricole du Commonwealth et la Fédération Internationale des Producteurs Agricoles (IFAP).

Comme leçons apprises, il a cité: la difficulté d'augmenter le nombre d'adhérents membres, les coûts de durabilité, les taux bas d'adoption des technologies, les attentes élevées des membres, une cohésion et une solidarité limitées entre les membres, le besoin qu'ont les membres de faire des profits palpables et un manque d'appréciation pour les services. Il a conclu qu'il y a une reconnaissance du besoin pour les agriculteurs de s'associer entre eux. Il est vrai que les OP sont difficiles à soutenir puisque les associations impliquent la couche la plus pauvre de la population. Cependant, cette difficulté ne devrait pas être une force bloquante.

Dans la partie finale de son exposé, M. Mwendya a fait part des règles d'or données aux officiers élus de l'UNFA en espérant qu'elles seraient utiles aux autres dirigeants d'association :

- 1. La raison unique pour laquelle vous voulez être élu doit être que vous voulez avoir l'honneur de servir vos collègues agriculteurs.
- 2. Vous devez avoir vos propres revenus indépendants et n'attendre aucun profit de votre poste.
- 3. Vous devez avoir la volonté de servir bénévolement et d'utiliser pour cela votre temps et vos ressources.

- 4. Vous devez être transparents en ce qui concerne toutes les activités et informer vos membres de tout ce que vous faites pour l'UNFA.
- 5. Vous devez vous assurer que tout l'argent de l'UNFA est déposé en banque, enregistré dans des comptes et utilisé seulement pour des activités approuvées par vos membres et par le Comité Exécutif.
- 6. Vous devez vous efforcer de rendre votre filiale financièrement indépendante, avec les agriculteurs qui s'entraident.
- 7. Ne promettez jamais aux membres quelque chose que vous ne pouvez personnellement garantir.
- 8. Soyez certain de connaître vos droits et vos responsabilités tels qu'ils sont définis dans la constitution de l'UNFA.

LE KENYA—James Nyoro, Institut Tegemeo, Université Egerton. M. Nyoro a abordé la discussion avec la perspective de la recherche sur les résultats des organisations de producteurs sur la période des 10 dernières années. Il a indiqué qu'on observe plus d'OP autonomes et que près de 75% des affaires sont dirigées par des coopératives. Il a parlé des problèmes qui accompagnent une croissance rapide et des facteurs qui ont une influence sur les résultats.

Les leçons apprises qui ont été citées faisaient partie des domaines suivants : implication dans la gestion, développement et mise en œuvre de politiques, et enfin problèmes légaux. Les interventions qui pourront s'avérer nécessaires sont: la technologie terme en opposition aux bénéfiques à long terme; la difficulté du mouvement des coopératives à tenir ses promesses; le besoin pour d'autres groupes de se développer en soutien des coopératives. Les meilleures pratiques citées étaient: le crédit lié avec la commercialisation de la pouvoir aux producteurs.

LA ZAMBIE—Catherine Mwanamwambwa, vice-Présidente, Zambia Association for High Value Crops (Association zambienne pour les cultures à haute valeur). Mme Mwanamwambwa a commencé ses observations par des remerciements pour avoir inclus le secteur privé (qu'elle représente) et en reconnaissant qu'elle n'était pas aussi expérimentée que ses prédécesseurs pour ce qui est d'organiser les coopératives. Elle a regroupé ses remarques autour des cinq questions suivantes:

- (1) Comment l'intégration verticale peut-elle accélérer le rythme de la croissance et égaliser l'équilibre des pouvoirs dans l'industrie? Mme 'M' (comme elle a été affectueusement surnommée) s'est exprimée à propos d'un mouvement allant d'une orientation 'sécurité vers une orientation plus commerciale de haute valeur de l'horticulture et de la floriculture, qui représentent à présent un taux de croissance de 18 à 22%. Elle a indiqué que les ONG ne devraient jamais rien organiser sans avoir en vue des marchés iques pour la croissance, et qu'une alliance conclue avec la CLUSA pour organiser 12 000 organisations agricoles et pour augmenter le recouvrement des prêts fut un succès. Elle a insisté sur le fait que la confiance entre le secteur privé et les ONG est un facteur important. Mme 'M' a suggéré que des télé-centres soient établis pour fournir aux OP un accès Internet et leur permettre d'accéder aux prix du marché international.
- (2) Quel est la façon la plus efficace de se développer mutuellement de manière à promouvoir les agro-industries? A ce propos, Mme 'M' a suggéré que les sociétés

de produits d'exportation et de spécialistes formés, de l'absence d'une stratégie réaliste de la part du gouvernement et des conséquences sur le -à dire la vente à d'autres acheteurs en violation réalable, par exemple avec une OP).

Les contrats de sous-traitance pour certaines activités agricoles, l'enregistrement officiel, le manque d'assistance technique appropriée, le financement des intrants agricoles, les arrivistes qui font du commerce parallèle, les ruptures de contrat, le système légal et les questions de qualité et de quantité ont été qualifiés de problématiques.

Selon M. Sankor, les OP ont besoin de :

- formation dans le développement des affaires liées aux intérêts éthiques et à long terme ;
- plus d'assistance technique pour les officiels du gouvernement et des ONG—non concentrées sur les agriculteurs individuels ;
- développement du système légal lié aux acheteurs qui fourniraient non seulement les semences mais aussi achèteraient les cultures éventuelles. Cela serait un double moyen d'augmenter les exportations et d'introduire de nouvelles cultures (par exemple : le paprika et autres cultures potentielles, selon ce qui est indiqué dans le rapport Clinton Green) ;

Jeudi 9 novembre, 2000

Les résultats des délibérations des six groupes ont été affinés et présentés à l'ensemble du groupe lors de la séance matinale du deuxième jour.

SEANCE PLENIERE – 8 heures 30

Pendant le déroulement de cette présentation, plusieurs problèmes sont devenus l'objet principal de la discussion. Ces questions portaient sur les droits fonciers, l'usage des terres, la préservation de l'environnement et des ressources, la synchronisation des prêts, l'opposition soutien en nature / soutien en espèces, l'accès au crédit, le remboursement et le recouvrement, et la motivation nécessaire pour changer les comportements en vue de meilleurs résultats. Suite à la discussion des problèmes et du travail accompli au cours de la journée précédente, les petits groupes ont été réunis pour compiler leurs recommandations des

Les groupes ont reçu les mêmes instructions que la veille. Après ce travail, les six groupes ont été fusionnés en trois et on leur a demandé de parvenir à un consensus quant à l'ordre de priorité (A, B ou C). Le travail des trois groupes a alors été rapporté et minutieusement discuté dans l'ensemble du groupe. Les recommandations de stratégie faites par les participants -dessous :

Recommandations de stratégie de l'USAID pour le soutien des organisations de producteurs

1) Importance comparative

Le soutien aux OP est l'une des activités à plus haut retour d'investissement parmi celles menées par l'USAID sous le volet des activités pour la croissance économique, et il comporte des bénéfices croisés substantiels pour d'autres objectifs fondamentaux de l'USAID. La mise en œuvre réussie d'activités de soutien des OP augmentera directement le revenu des ménages par des voies qui continueront au-delà du soutien apporté par l'USAID, à supposer que les meilleures pratiques mises en valeur plus tôt, soient efficacement appliquées. Les avantages croisés des activités de soutien des OP prospères incluent:

- a) une compréhension significativement améliorée et une appréciation des principes de gouvernance démocratique et des avantages
- b) la capacité accrue des bénéficiaires à développer et soutenir financièrement les moyens (ou dispositions) en vue de l'amélioration de l'éducation et des soins de santé ;
- c) une amélioration significative du rôle des femmes dans le développement; et
- d) quand c'est approprié, une meilleure appréciation de la conservation des ressources naturelles.

L'USAID a réalisé de grands progrès dans l'expansion de modèles pour le développement d'OP durables, modèles devant être adaptés et appliqués dans beaucoup d'autres endroits. Plusieurs ONG ont une expérience substantielle dans le développement d'OP durables, notamment l'ACDI/VOCA et la CLUSA. Ces contractants peuvent être reliés à ceux qui ont

une plus grande expérience des affaires agricoles à plus grande échelle pour améliorer les activités commerciales des entités de deuxième et de troisième niveau (unions et fédérations), renforcer les liens avec les participants du secteur privé commercial, et mettre encore plus l'accent sur l'exportation et les produits à valeur ajoutée. Cette combinaison contient un grand potentiel pour étendre la compétitivité nationale et internationale des producteurs agricoles de l'Afrique subsaharienne et de cette façon améliorer les revenus des r bien-être.

2) L'USAID et les stratégies au niveau de la conception des activités

A PRIORITES

- Fournir la formation nécessaire en principes de développement d'une direction démocratique et transparente des OP et de la direction des OP/unions (montrant en quoi elles diffèrent des anciennes coopératives et de l'ancienne direction des OP/ unions), comme une partie essentielle des activités conçues pour établir et soutenir les OP durables.
- Promouvoir fortement les rapports équilibrés, les partenariats et les liens du secteur privé avec les OP.
- Fournir les services appropriés pour améliorer l'accès des OP au crédit.
- Développer les capacités d'information à propos du marché avec le soutien des OP, capacités qui permettent de (I) prévoir et communiquer la demande et les prix pour les cultures d'exportation et les cultures nationales principales ; (II) identifier les acheteurs, et (III) communiquer la disponibilité des produits à des acheteurs qualifiés. Jusqu'à ce qu'un tel système fonctionne convenablement, il faut fournir une aide financière et une assistance technique (AT) spécialisée aux fournisseurs d'informations efficaces et appropriées sur le marché (ce qui est mieux accompli par les entités de troisième niveau/de niveau national et mieux communiqué via la radio). Ceci aidera les OP à soutenir avec succès les entreprises de commercialisation des productions.
- Développer des moyens d'améliorer la compétitivité des OP.
- Encourager l'établissement de groupes de femmes pour s'assurer qu'elles profitent des programmes de développement des OP. Ceci est mieux réalisé, soit en soutenant la création d'OP exclusivement féminines concentrées sur la production et la commercialisation agricoles, soit en soutenant des sous-groupes de femmes au sein d'OP plus larges.
- Fournir le financement initial et une assistance technique, pour une partie des coûts de lancement d'entités de deuxième et de troisième niveau, plutôt que de se concentrer exclusivement sur les OP de base.
- Encourager à ce que le financement à long terme d'entité de deuxième niveau (union) provienne principalement des transactions commerciales des OP telles que la fourniture d'intrants et la commercialisation de productions, puisque les cotisations des OP ne peuvent pas soutenir à elles seules de façon significative des programmes de services.
- Etablir des points de références pour les progrès satisfaisants de chaque OP, références basées sur des indicateurs de performances spécifiques et mesurables comme une

condition requise pour un soutien continu. Un modèle de surveillance et d'évaluation des activités des OP est crucial pour bien suivre une OP et voir si elle comprend et met en œuvre les programmes qui sont en conformité avec les *besoins prioritaires* des membres.

- Augmenter la mise à contribution d'experts locaux dans la conception de stratégies de développement des OP, et impliquer les OP bénéficiaires et les entreprises agricoles qui leur sont liées dans toute la planification et la conception des programmes.
- Encourager le soutien des services de vulgarisation agricole du gouvernement pour la formation des OP, surtout si ce n'est ni motivé ni influencé politiquement. Une aide -à dire, au niveau provincial) du gouvernement pour la formation et le maintien des OP tend à être plus efficace qu'un soutien au niveau national.
- Encourager (par les lobby) les autres bailleurs de fonds et personnes soutenant les OP à accorder plus d'importance à la durabilité et à adopter les programmes réussis financés par l'USAID. Ceci multipliera l'impact des programmes pour les OP subventionnées par l'USAID. Associer et bien coordonner les financements des bailleurs de fonds permettra aussi d'améliorer l'efficacité de la planification des programmes pour les OP.

B PRIORITES

- Fournir des engagements à long terme suffisamment étendus, en faveur du développement des OP pour s'occuper réellement des contraintes du démarrage et/ou de la durabilité des OP. Les activités ayant une approche intégrée et centrée sur les besoins prioritaires des membres fonctionnent mieux que celles qui font appel à des solutions préconçues.
- Fournir des garanties inédites (avec le partage des risques) aux banques commerciales qui prêtent de l'argent aux unions d'OP qui gèrent à leur tour les prêts aux OP, comme un service très rentable avec un investissement minimal. Ce crédit devrait être à court terme, et dans certains cas, à moyen terme, et disponible pour toute une gamme de produits visés par les OP, pourvu qu'ils puissent être rentables.
- Minimiser l'aide pour favoriser l'intégration des OP (par exemple, leur engagement dans une transformation supplémentaire des produits), puisque cela les poussera souvent au-delà de leur contrôle et de leur capacité financière.
- Rendre disponibles des ressources pour les activités qui déterminent le point de rencontre optimal entre les services des OP et les affaires commerciales agricoles et s'assurer que les liaisons nécessaires sont bien équilibrées.
- Encourager le dialogue entre le secteur commercial privé, les bailleurs de fonds, les ONG et les OP.
- Faire des entités de deuxième et de troisième niveau l'interface principale avec le secteur privé commercial. Ce sont elles qui ont les meilleures capacités pour livrer de grands volumes de produits, et pour gérer les grandes opérations commerciales.
- Là où il n'y a pas d'alternatives fonctionnelles, encourager l'amélioration de la capacité des ONG à établir des entreprises d'approvisionnement en intrants et de

commercialisation des extrants, responsabilités qu'elles pourront passer aux OP/unions, ou au secteur privé, une fois que celles-ci seront viables.

- Incorporer les conditions locales dans les stratégies de soutien et de mise en oeuvre des OP.
- Fournir le soutien nécessaire au développement d'entités *locales* de formation des OP. Les consultants/ONG soutenus peuvent, au fil du temps, développer des entreprises de formation et de développement locales des OP. Ces entités peuvent être sollicitées pour former les communautés locales à un coût bien inférieur à celui d'une ONG internationale, et peut être assez économique pour que les OP puissent payer presque toute leur propre formation.
- Se concentrer sur le soutien au développement de modèles d'OP durables et d'institutions durables de développement d'OP, puisque le coût des opérations de soutien des contractants/ONG ne peut être justifié pour les activités répétées à long terme. Toutes les activités devraient avoir des projets spécifiques pour copier les modèles réussis et/ou les plans de retrait progressif (diminution progressive étape du rôle de l'entité qui a apporté son soutien). Les ONG ou les consultants devraient montrer les modèles de réussite aux autres bailleurs de fonds pour qu'ils soient
- Développer des façons pour les OP de maximiser l'usage des crédits fournisseurs, des avances des acheteurs et de la consignation des membres pour réduire les coûts d'emprunt, à supposer que le coût réel de ces sources de crédit annexes soit inférieur à celui des prêts disponibles. Les ONG peuvent prêter assistance en convainquant les fournisseurs que certaines OP spécifiques qu'ils soutiennent ont une bonne solvabilité.
- Développer un large réseau Internet à l'échelle de l'Afrique pour réunir, partager et diffuser les leçons apprises et les meilleures pratiques des OP et stimuler le travail en réseau d'OP à OP.
- Fournir une formation et un soutien aux ONG locales qui sont engagées dans le développement des OP. Cela améliorera leur capacité à gérer leurs propres institutions, x OP. Les bénéfices d'une telle approche du soutien des OP seraient substantiels—pour un investissement relativement modeste.

C PRIORITES

- S'assurer que les activités soutenues sont indépendantes des agences gouvernementales mais qu'elles travaillent efficacement avec ces dernières.
- Développer des mécanismes pour que les OP complètent les services de vulgarisation agricole du gouvernement—mécanismes qui visent les objectifs spécifiques des OP, surtout les approches qui incorporent les exigences du marché.
- Accélérer les stratégies de soutien aux OP et leur processus de développement d'activités pour réduire le temps entre les efforts fournis pour la conception initiale et le commencement de la mise en oeuvre sur le terrain. Ceci aidera à s'assurer que les composants de l'activité sont conformes aux besoins au moment de la mise en oeuvre. Eviter les écarts de temps interminables dans le processus de mise à disposition de la

subvention du bailleur de fonds et aussi les changements significatifs d'orientation du programme dus à l'arrivée du nouveau personnel du bailleur de fonds.

- Développer des façons de fournir un soutien plus orienté commercialement vers le développement de liens avec le marché et vers la gestion commerciale, ce qui peut inclure des programmes pour aider à mettre à jour la formation commerciale et les compétences en assistance technique pour les contractants/ONG, particulièrement pour ceux qui sont traditionnellement orientés vers les opérations de secours.
- Encourager les contractants/ONG qui ont une expérience réussie dans le développement des OP à aider les ONG débutantes dans ce domaine, surtout celles qui ont été précédemment engagées dans des opérations de secours.
- Augmenter l'attention portée aux considérations de l'offre, c'est-à-dire, améliorer le coût, la qualité et l'homogénéité des productions des membres.
- Etablir des lignes directrices pour s'assurer que le coût des crédits mis à disposition grâce aux activités soutenues n'est pas inférieur au taux du marché appliqué aux
- Encourager des études sur la façon la plus efficace de mieux relier les OP prospères aux services d'épargne et de prêts ainsi qu'aux autres types de services financiers.
- Développer des stratégies pour améliorer les prix des producteurs et leur compréhension des marchés. (Une façon de le faire est de trouver des moyens de réduire le nombre d'intermédiaires entre les producteurs et les acheteurs finaux.)

3) Stratégies de mise en oeuvre

A PRIORITES

- Encourager les efforts de soutien des OP à commencer dans des zones qui ont comparativement un bon potentiel de production et un accès raisonnable aux marchés. Ces efforts initiaux devraient aussi converger sur un petit nombre de matières premières potentiellement profitables pour lesquelles un marché est assuré avant la production.
- Rendre les objectifs initiaux des OP spécifiques, limités en nombre et réalisables dans un laps de temps raisonnablement court. Les profits économiques devraient être le premier objectif principal des OP ; les plus viables sont celles qui accordent dès le début la priorité aux gains économiques possibles des membres.
- S'assurer que les critères de sélection des OP cherchant du soutien incluent la haute motivation des membres et l'engagement à devenir via
- Encourager les membres à s'investir de pouvoir (les aider à être conscients de leur potentiel) et à acquérir le sens de la propriété par l'aide à la formation et des programmes d'échange d'information.
- Promouvoir l'augmentation de la participation des femmes et des jeunes dans les OP par la sensibilisation, l'alphabétisation et la formation en commerce et en développement organisationnel. La formation suivante doit se concentrer sur la comptabilité de base et

- Encourager les services efficaces de commercialisation des produits des OP là où les compensations des ventes aident à assurer le remboursement des crédits. De telles directement déduits des bénéfices des ventes. De telles
- Suggérer que les OP encouragent une attitude positive chez les membres en instaurant le versement d'une quote-part annuelle provenant des opérations effectuées, même s'il s'agit d'un montant symbolique.

- Améliorer la communication et la transparence en encourageant la diffusion publique d'informations de base sur les OP telles que le bilan des pertes et profits, le nombre d'adhérents membres, la structure de l'organisation et les officiers, et la charte et les objectifs.
- Encourager le soutien en faveur de l'amélioration du matériel pour l'instruction et d'une formation des formateurs pour accroître l'efficacité des volontaires lorsque ces derniers dirigent des formations d'alphabétisation et de notions de calcul.
- Encourager la rotation de la direction comme stratégie pour élargir la base de soutien et l'expérience de l'OP. Ceci peut être réalisé en incluant des limites temporelles dans le règlement et par une pression exercée par les ONG à ce sujet. Il faudrait dissuader les dirigeants des OP ou des unions d'exercer en même temps une position d'élu ou une fonction gouvernementale.
- Encourager les OP à devenir durables sur le plan économique et sur le plan de la gestion avant de commencer un programme significatif de promotion (advocacy). Les OP devraient financer la plupart des frais de promotion par leurs propres sources de revenus.
- Encourager les OP à utiliser la promotion et d'autres programmes pour établir des liens plus étroits avec les services de vulgarisation et de recherche agricole pour amener les activités et les programmes prioritaires du gouvernement à être en phase avec les besoins des membres et les demandes du marché.

C PRIORITES

- Augmenter la disponibilité de la formation en gestion pour les OP qui sont au-dessus du niveau des producteurs, c'est-à-dire, au niveau des unions et des fédérations, aussi longtemps qu'elles démontrent leur loyauté aux OP de base et qu'elles leur fournissent des avantages économiques.
- Arranger des tournées de visites pour les officiers pivots du gouvernement, visites qui démontreront comment les OP qui sont autonomes peuvent améliorer avec succès les revenus personnels de leurs membres et maintenir leurs partenariats avec le gouvernement. Il faut aussi considérer la nécessité des tournées des responsables des banques dans les OP prospères pour démontrer leur force financière et le bien-fondé des crédits.
- Encourager ceux qui soutiennent les OP à éviter une distribution gratuite ou subventionnée d'intrants ou de denrées qui pourrait perturber les marchés des membres.
- Encourager les OP qui en sont au début de leur développement à utiliser les prêts en
- Fournir des programmes de formation supplémentaire en montrant comment utiliser et rembourser les prêts, ceci étant une étape nécessaire dans la mise en œuvre des
- Développer des programmes de parrainage entre de plus grandes entreprises agricoles et les unions.

- Encourager le soutien des OP pour l'établissement de partenariats entre les OP africaines et l'industrie agroalimentaire américaine avec l'aide d'AGOA et d'autres initiatives.

4) Pour résoudre les problèmes

Une nouvelle activité concernant la totalité de l'Afrique subsaharienne devrait être conçue pour traiter les questions en suspens importantes liées au développement des OP africaines :

- a) Quels sont les avantages et les inconvénients comparatifs (profits et risques) des sources alternatives de revenus pour les OP tel qu'un Cess (mécanisme privé par lequel on récolte des fonds grâce aux cotisations des associations au prorata du nombre de membres), les commissions sur les ventes, une marge réalisée sur des ventes rapides pour avoir servi de 'fournisseur à part entière' (en opposition au médiateur), l'acquisition et le stockage des productions des membres durant la basse saison des ventes, etc... ?
- b) Quelle est la meilleure façon d'aider les producteurs dans les zones marginales qui n'ont pas le surplus commercialisable suffisant pour payer les cotisations ou soutenir une OP durable, puisqu'ils sont ceux qui sont le plus dans le besoin ?
- c) Quelle est l'étendue optimale des OP vers l'inté -à dire, quel est le point de rencontre optimal entre les OP et les entreprises commerciales agroalimentaires ?
- d) Quels sont les avantages et les inconvénients des OP qui sont verticalement intégrées? Dans quelles circonstances est-ce qu'une OP verticalement intégrée est la meilleure approche, et dans quel cas est-ce l'OP horizontalement intégrée qui est la meilleure ?
- e) Quelle est la façon la plus efficace de développer des OP qui soient à la fois durables et capables de se soutenir mutuellement, et de développer *en même temps* les entreprises agricoles du secteur privé avec lesquelles elles font des affaires ?
- f) Comment est-ce que les OP peuvent mieux influencer les objectifs et les résultats des services de recherche et développement et de vulgarisation agricoles, et jouer un rôle-clé dans le développement et la diffusion des technologies adaptées à leurs besoins dictés par le marché?
- g) Y-a-t-il besoin d'un centre régional spécialisé pour dispenser des formations aux OP? Est-ce que le Bureau de l'USAID pour l'Afrique (REDSO/E) devrait envisager le développement d'un tel centre et également l'éventualité de le faire évoluer pour l'aider à devenir durable (par exemple en le privatisant)?
- h) Est-ce qu'une ONG subventionnée par l'USAID devrait facturer pendant un temps limité les services qu'elle fournit comme un moyen d'obtenir un remboursement pour le soutien et la formation apportés à l'OP? Une somme, qui en retour peut être utilisée pour soutenir de nouvelles OP ? Quels sont les avantages, les inconvénients et les alternatives ?

utiliser des entreprises qui sont coordonnées pour améliorer des vies par la création de richesses. Elle a rappelé au groupe l'assistance de l'USAID et a encouragé les femmes à continuer à faire de tels grands pas. Elle a noté, entre parenthèses, que le personnel américain était à 70% féminin, et a donc remercié les dirigeants de mettre en pratique les 'discours' (sur l'égalité des sexes). Son optique historique e à réfléchir sur le fait qu'il y a 40 ans la Malaisie et Singapour étaient économiquement des pays du tiers monde et sont aujourd'hui dans le monde économiquement développé. "Nous pouvons réussir", s'est-elle exclamée. Tout ce que nous avons besoin de faire est de regarder ce qui a marché pour les autres et de l'adapter à notre situation. Elle a cité la nécessité de lancer des défis aux jeunes générations, a reconnu que les politiques sont nécessaires à la croissance et au développement et a exprimé le souhait que les secteurs privés continuent d'être inclus dans les réunions avec les OP.

Le Dr Whyte a remercié tous les participants pour avoir participé à la réussite de l'atelier et leur a rappelé l'engagement de l'USAID dans l'agriculture. Il a insisté s durabilité sont vitales, mais ne devraient pas pour autant être réalisées aux dépens du secteur -même et les autres membres du personnel avaient bien entendu les veloppement des capacités en gestion, au développement des zones rurales, à la mise en valeur des liens et réseaux, et à l'engagement de créer de la richesse en aucun mouvement ne se fait sans problèmes », et a encouragé tous les participants à ne pas permettre aux problèmes d'inhiber le mouvement vers le

L'atelier s'est terminé à 15h30.

Appendice A

Résumé des leçons apprises et des meilleures pratiques pour le développement durable des organisations de producteurs en Afrique

Lancement des organisations de producteurs

Leçons apprises

- I) La cohésion ethnique et sociale des membres potentiels permettrait d'augmenter la coopération et le soutien mutuel et faciliterait donc la formation des OP. Un -assistance au niveau des communautés faciliterait le lancement des organisations de producteurs.
- II) Plus les membres sont socialement et économiquement motivés, plus les OP auront de chances d'être viables.
- III) Les organisations de producteurs socialement cohésifs désirent souvent inclure des projets de services sociaux dans leurs priorités.
- IV) Si par le passé, le soutien gouvernemental aux OP n'a pas été trop pesamment contrôlé (du haut vers le bas), le développement d'OP transparentes et gérées démocratiquement s'en trouvera facilité. Inversement, le contrôle et la gestion des OP (coopératives) par le gouvernement dans le passé provoquent une -à-vis du développement des OP et demande un investissement en formation et en temps beaucoup plus important pour aider les membres potentiels des OP à saisir la différence entre les coopératives contrôlées par le gouvernement et les OP gérées démocratiquement. Plus les membres potentiels ont eu affaire au socialisme africain, plus le développement des OP est difficile. C'est particulièrement vrai quand on veut encourager les membres potentiels à agir en tant que personnes responsables de leur destinée et à être disposés à fournir le travail nécessaire pour atteindre leurs propres objectifs.
- V) La consolidation de la production pour la commercialisation aussi bien que l'achat en gros d'intrants représentent une motivation typiquement forte pour la formation des OP.
- VI) Quand les OP sont officiellement reconnues, elles peuvent bénéficier d'un meilleur accès aux services des secteurs publics et privés.
- VII) Au fur et à mesure que les OP d'une même zone géographique, travaillant avec les mêmes produits de base, progressent vers la durabilité, elles trouvent intéressant de former un regroupement de deuxième niveau. A ce niveau, elles peuvent faire les économies d'échelle nécessaires pour s'offrir une gestion réalisée par des professionnels, et pour bénéficier de meilleurs prix associés à de plus gros volumes de produits. La formation d'unions et d'un niveau efficaces va à son tour stimuler le lancement et le développement de nouvelles organisations de producteurs de base.

Les meilleures pratiques

- I) Typiquement, les OP qui réussissent sont celles qui démarrent avec des objectifs spécifiques, limités en nombre et réalisables dans un laps de temps raisonnablement court.
- II) Les OP qui disposent d'une vision et d'une mission claires et qui ont des membres fortement motivés au sein d'une structure socialement cohésive, sont plus enclines à s'avérer durables.
- III) Les OP qui sont les plus durables sont celles qui concentrent dès le départ leurs efforts sur les futurs gains économiques des membres. Les bénéfices économiques devraient donc être l'objectif principal de départ.
- IV) Généralement, la première aide externe sollicitée par une nouvelle OP concerne la formation de ses dirigeants, l'octroi de pouvoir (rendre les individus conscients de leur potentiel) et le développement organisationnel, y compris les principes de démocratiques et transparentes. Plus tard, l'attention devrait se déplacer vers la formation commerciale, les services aux nouveaux membres, et les stratégies et programmes qui permettent d'atteindre
- V) Pour atteindre la durabilité, une nouvelle OP a besoin de se développer progressivement, c'est-à-dire de résoudre ses problèmes de démarrage, de développer des relations avec des entités externes, de consolider sa direction et d'atteindre et de maintenir les normes produits.
- VI) Les OP efficaces exigent des partenariats de coopération avec le gouvernement, des bailleurs de fonds, des ONG et des producteurs motivés.
- VII) Les membres des nouvelles OP doivent définir et établir l'ordre de priorité de leurs propres objectifs, puis obtenir une aide pour développer des solutions pour combler leurs priorités majeures.
- VIII) Peu après la formation, il est important d'aider à changer le centre d'attention des nouveaux membres pour qu'ils passent d'une recherche de gains à court terme à la recherche de bénéfices à long terme. Les membres doivent être encouragés à se considérer comme des gestionnaires de ressources et non pas comme des ayants droits des bailleurs de fonds, du gouvernement ou des ONG.
- IX) Les OP qui sont intéressées par de nouvelles cultures devraient dès le début se focaliser sur ces seules cultures, et plus tard sur celles qui ont le plus fort potentiel de rentabilité économique.
- X) Toutes les activités de soutien aux OP devraient être dirigées dans les langues locales.

et en raison d'autres facteurs. Cependant, dans quelques cas, des femmes ont fondé leur propre 'sous-OP' afin de poursuivre des projets qui les intéressaient particulièrement.

Les meilleures pratiques

- I) Les informations sur le marché sont mieux collectées et diffusées par des entités nationales du troisième niveau (fédérations) et mieux communiquées par radio; habituellement avec une assistance technique extérieure pour le démarrage.
- II) Les remboursements de crédit sont mieux assurés quand des services efficaces de commercialisation de production des OP sont en place, puisque les prêts peuvent être déduits des recettes
- III) *L'achat* de la production des membres des OP pour des ventes ultérieures exige un accès au crédit, des aménagements pour le stockage et de bonnes compétences commerciales. De plus, pour cette stratégie commerciale, on doit attendre que l'OP soit bien établie et fasse partie d'une entité fonctionnelle de deuxième niveau.
- IV) Les honoraires facturés pour la commercialisation de la production (ou les déductions prises de la production commercialisée) devraient représenter un montant suffisant pour couvrir le service fourni mais aussi toute dépréciation et/ou tous les autres frais généraux.
- V) Le développement chez les membres d'aptitudes élémentaires en commerce grâce à une formation, est une activité à haut rendement pour les OP.
- VI) Les garanties soutenues par le gouvernement pour les intrants achetés par les OP, tels que les engrais, augmentent de manière significative le rôle joué par celles-ci dans l'approvisionnement en intrants et améliore leur durabilité
- VII) Un comité électoral de femmes peut fournir une tribune pour s'occuper des problèmes qui leur sont spécifiques et en même temps les lier à l'OP 'mère' plus importante de manière à s'assurer que leurs intérêts sont bien représentés.
- VIII) Les services tels que l'utilisation commune d'équipement onéreux (par exemple les tracteurs, les charrues et les semoirs) peuvent être d'une aide précieuse aux membres mais *ils doivent* être convenablement gérés. L'exécution de ces services exige un haut niveau de développement des OP.
- IX) Les OP rentables sont celles qui investiront dans les infrastructures sociales telles que les hôpitaux, les écoles, et autres infrastructures locales.

b) Le financement

Leçons apprises

- I) Les ventes d'intrants et d'extrants représentent davantage une source significative de revenus durables pour les OP que les cotisations des adhérents membres.
- II) Les membres au sein d'une OP doivent établir un consensus pour ce qui est de l'utilisation des bénéfices, par exemple, le réinvestissement, les améliorations sociales ou la redistribution aux membres.

niveau.

- VIII) Les bailleurs de fonds devraient éviter les longs intervalles de temps dans leur financement, et les changements importants de direction quand leur nouveau personnel arrive dans le pays.

c) Détermination des priorités d'adhésion et de satisfaction

Leçons apprises

- I) Il est rare de voir réaliser des évaluations par des sous-traitants impartiaux (tierce partie) à propos de la satisfaction des membres.

- II) Les membres des OP qui ne bénéficient que d'une formation des formateurs et de matériels modestes, peuvent volontairement diriger de manière efficace, des classes d'alphabétisation et de notions de calcul.
- III) La rotation des dirigeants élargit le soutien apporté à l'OP pour ce qui est de l'adhésion, mais aussi l'expérience collective de l'OP (grâce à la mise en commun de l'expérience de chaque membre). Cela devrait être encouragé en limitation des mandats limités dans le temps ainsi que des contraintes imposées par les ONG partenaires.
- IV) Les administrateurs/dirigeants des OP ou des unions qui tiennent simultanément un poste d'élu ou désigné par le gouvernement, élargissent leur influence politique à l'intérieur de l'OP et réduisent son efficacité et sa durabilité.
- V) On devrait fournir une compensation aux administrateurs de l'OP, et particulièrement pour les OP du niveau supérieur, sur la base de l'efficacité avec laquelle les buts convenus de l'OP sont atteints.

e) Les femmes et les OP

Leçons apprises

- I) Le rôle des femmes dans les OP a tendance à être minimal, surtout dans la direction et la prise de décision, mais dans quelques cas, ces dernières ont -OP pour poursuivre des projets indépendants.
- II) Le taux bas d'alphabétisation affecte les femmes plus que les hommes, d'une façon disproportionnée ; et leur engagement dans les OP est limité par leur manque de confiance dû à des sociétés dominées par les hommes.
- III) En général, les bailleurs de fonds ne prennent pas en compte les demandes spécifiques aux femmes dans la conception des programmes d'aide aux OP.
- IV) Les OP de femmes peuvent aider à faciliter l'entrée d'institutions de microfinance qui financent les entreprises agricoles et non-agricoles des femmes.

Les meilleures pratiques

- I) Pour s'assurer que les femmes bénéficient des programmes de développement des OP, il faut établir dans la plupart des pays des groupes ou des sous-groupes de femmes. La meilleure façon pour les OP de promouvoir les activités de développement des femmes est soit de:
 - a. soutenir la création d'OP composées exclusivement de femmes centrées sur la production agricole et le marketing, ou de
 - b. soutenir des sous-groupes de femmes au sein d'OP plus importantes.
- II) L'amélioration de l'alphabétisation et des notions de calcul aura un effet positif sur les femmes parce que cela jettera les bases d'une participation plus

importante des femmes dans les affaires des OP, et assurera finalement que leurs préoccupations seront prises en considération.

- III) On devrait encourager la présence de femmes à des postes de responsabilité dans les OP pour s'assurer que leurs intérêts sont représentés. Par exemple, la présidente d'une organisation de femmes devrait avoir un siège directoire d'une OP plus importante.
- IV) Les dirigeants des OP devraient faire de fréquentes évaluations et si besoin, faire les corrections nécessaires pour veiller à ce que les femmes profitent équitablement des efforts de développement des OP.

f) Promotion (advocacy)

Leçons apprises

- I) L'importance et l'impact potentiel de la promotion augmentent dans le niveau supérieur des organisations d'OP et est un des principaux moyens de justification pour les organisations d'OP au niveau national.
- II) La promotion réelle peut avoir lieu uniquement dans un environnement politique qui ne fasse pas craindre aux OP les représailles du gouvernement.
- III) La gestion des terres et la propriété/ le contrôle des producteurs sur les terres production et au développement durables. Ces questions sont souvent des priorités dans les programmes de promotion des OP.
- IV) La promotion est possible après que les OP sont devenues durables dans leur économie et dans leur gestion et peuvent donc financer totalement ou en grande partie le coût de cette promotion.
- V) Le travail en réseau est indispensable à la réussite de la promotion.
- VI) Les questions foncières concernant les terres sont souvent d'un intérêt considérable pour les membres des OP mais à cause de leurs implications politiques, elles doivent être traitées prudemment, pour ce qui est de la question de promotion.
- VII) Dans certains pays, il sera peut-être nécessaire d'apporter un soutien supplémentaire aux problèmes fonciers pour que les producteurs puissent obtenir un droit de propriété ou d'autres formes sûres de jouissance des terres sur lesquelles ils travaillent et dans lesquelles ils ont besoin d'investir.

Les meilleures pratiques

- I) Pour une promotion efficace par les OP, il est nécessaire de parer la durabilité dans les domaines de l'économie et de la gestion. Ce sont les besoins et les inquiétudes des membres, et non pas les perceptions des bailleurs de fonds ou des ONG qui devraient diriger le soutien de la promotion.

Conditions environnementales optimales pour le développement et la durabilité des OP

- a) Force du sous-secteur (par exemple : laiterie, volaille, horticulture, cacao)

Leçons apprises

- l) Un sous-secteur ou une zone géographique doit être suffisamment viable sur le plan économique pour permettre aux membres de produire un surplus

commercialisable. Il peut donc apporter son soutien à une OP durable par le biais des services de commercialisation de la production.

- II) Des OP spécifiques ayant un sous-secteur verticalement intégré ont augmenté leurs perspectives de revenus et leur potentiel à parvenir à un meilleur contrôle ou influence sur ledit sous-secteur, mais pour réussir, elles doivent avoir un équilibre dans leurs rapports avec les producteurs et les acteurs de la transformation des commodités agricoles.

Les meilleures pratiques

- I) Pour que le développement des OP soit durable, les réformes de libéralisation du marché soutenues par l'USAID, les Banques de Développement Multilatérales (MLDB) et les autres bailleurs de fonds sont nécessaires, par exemple : élimination des « Marketing boards » (organismes gouvernementaux d'achats et de ventes), privatisation du commerce, détermination des prix par le marché, élimination des restrictions concernant l'exportation.
- II) Les OP verticalement intégrées peuvent accélérer le rythme de développement du secteur s'il y a un rapport de force raisonnablement équilibré entre les acteurs de la transformation des commodités agricoles et les membres producteurs.

b) Infrastructure gouvernementale et soutien politique

Leçons apprises

- I) Dans certains des pays africains étudiés, les politiques gouvernementales pourraient, et sont en train de s'améliorer suite à un dialogue sur le sujet. Toutefois, il y a quelques instances pour lesquelles la politique actuelle du gouvernement est un obstacle significatif au développement des OP durables. Néanmoins, la discussion des lignes d'action et de la promotion centrées sur l'amélioration de l'environnement pour les OP et le développement du secteur
- II) L'adaptation des variétés modernes de semence et des races animales, etc...aux conditions locales est un service essentiel du gouvernement à une agriculture prospère, et donc à des OP prospères. Les participants au secteur privé commercial peuvent aussi faire un travail d'adaptation, le plus souvent pour les nouvelles cultures d'exportation.
- III) Un service effectif de vulgarisation agricole du gouvernement favorise le développement et la durabilité des OP. Les entreprises du secteur privé commercial peuvent également fournir des services de vulgarisation agricole aux producteurs dont ils veulent acheter les produits, le plus souvent pour les nouvelles cultures d'exportation.
- IV) Les institutions africaines de recherche et de vulgarisation agricole, habituellement sous le contrôle du gouvernement, ne peuvent plus répondre aux besoins des membres des OP puisqu'elles sont généralement insuffisamment subventionnées et ne disposent pas du personnel suffisant. Ces institutions ont

rarement une bonne appréciation de l'importance de la demande du marché comme étant liée à leurs responsabilités.

- V) Les OP n'ont pas eu de rôle actif ou influent dans les activités de recherche et de vulgarisation agricole contrôlées par le gouvernement. Elles doivent explorer de ter les besoins de leurs membres devant ces institutions concernées.
- VI) La sûreté et la sécurité rurales sont d'importants "services" du gouvernement et de soutien des OP.
- VII) Les questions foncières compliquent souvent le développement des OP, surtout quand elles sont liées à la promotion et au nantissement.

Les meilleures pratiques

- I) La politique gouvernementale en faveur des OP doit être constante dans le temps.
- II) Les activités gouvernementales de vulgarisation agricole et de recherche et t être financées et liées de façon adéquate aux exigences
- III) Les OP devraient utiliser des programmes de promotion et autres pour tisser des liens plus étroits avec les services agricoles de recherche et de vulgarisation du gouvernement. Cela pourra aider à mettre les résultats et les priorités du gouvernement en phase avec les besoins des membres et la demande du marché.
- IV) Le développement d'un partenariat réussi avec les institutions agricoles de recherche et de vulgarisation exige de former la direction de l'OP dans les capacités de promotion et de gestion, spécialement en ce qui concerne leurs capacités à définir leurs priorités, à diriger des négociations et à mobiliser leurs ressources.

c) Autres

Leçons apprises

- I) Pour que les OP aient du succès, le gouvernement, les ONG/OVP, le secteur privé et les bailleurs de fonds doivent partager un engagement en faveur d'une économie dirigée par le marché et le secteur privé.
- II) Les conflits civils rendent le développement (ou le re-développement) des OP très difficile.

Soutien et liaisons pour les organisations de producteurs

a) Soutien externe en général

Leçons apprises

- I) Les OP doivent soigneusement prévoir comment elles vont accéder aux ressources financières et techniques dont elles ont besoin au début, une partie devra certainement provenir de sources externes mais il faudra développer et mettre en œuvre un plan pour réduire les sources d'aide externe et augmenter les ressources internes.
- II) Le développement des OP est plus facile et plus rapide dans les zones raisonnablement bien reliées aux marchés, et particulièrement quand les OP se spécialisent dans les cultures destinées à l'exportation ou à haut rendement. Dans les zones marginales qui ne supportent que les cultures de subsistance, il est plus difficile pour les OP de réussir.
- III) Les critères de sélection pour l'aide externe aux OP devraient être basés sur leur projet et leur potentiel concernant :
 - (1) Un grand nombre de membres actifs,
 - (2) Les contributions des membres (en opposition avec les bailleurs de fonds ou les autres sources externes) égalant un pourcentage significatif du revenu total,
 - (3) Un impact positif sur les revenus à court et à moyen terme des membres,
 - (4) La capacité de faire passer les membres du rôle de producteurs de subsistance à celui de producteurs commerciaux,
 - (5) Une gouvernance démocratique et représentative,
 - (6) La transparence des finances et de la prise de décision,
 - (7) Des systèmes de communication efficaces, ascendants et descendants,
 - (8) La durabilité dans la finance et la gestion, et
 - (9) La reproductibilité—le point jusqu'auquel l'OP peut devenir un modèle de succès à imiter par les autres.
- IV) Une fois que le volume des productions de l'OP augmente en réponse aux prix les plus attractifs proposés par les producteurs à l'OP, l'assistance dans la technologie de production et dans la gestion des ressources naturelles (surtout pour les sols et les eaux) devient de plus en plus importante pour l'expansion de l'OP.
- V) En facturant aux OP aidées un pourcentage de leurs bénéfices bruts, pour un temps limité, comme compensation en échange de la formation et du soutien en cours, on dispose d'un moyen de réduction des coûts de développement des OP.
- VI) Le regroupement de plusieurs OP (par exemple de six à huit) en unions et de plusieurs unions (par exemple de six à huit) en fédérations améliore significativement la capacité des OP à mettre en œuvre des transactions commerciales, à engager des gestionnaires et des comptables professionnels, et à atteindre le nombre de personnes nécessaires pour 'fa

et leur engagement.

- X) Il est essentiel d'avoir une coordination réelle du soutien aux OP entre les bailleurs de fonds, les ONG, le gouvernement et le secteur privé.
- XI) Les personnes qui soutiennent le développement des OP devraient fournir directement des intrants pour qu'ils soient distribués aux ou par les OP depuis l'extérieur du pays puisque cela mine les affaires des distributeurs locaux. Il faut utiliser des bons (ou coupons) avec lesquels les bénéficiaires peuvent payer les négociants du secteur privé local.
- XII) Les personnes qui aident les OP devraient éviter la distribution gratuite ou subventionnée d'intrants ou de denrées, car cela perturbe les marchés des membres.
- XIII) Toutes les entités soutenant les OP doivent établir des indicateurs spécifiques et mesurables de performance en ce qui concerne les activités soutenues et faire des progrès de ces indicateurs une condition pour la poursuite de l'aide.
- XIV) Dans les environnements où les gens n'ont pas d'expérience ou bien ne sont pas très à l'aise dans le travail de groupe, un grand nombre de petites OP de premier niveau fonctionne mieux.
- XV) Les personnes soutenant les OP devraient tout d'abord développer et diffuser des modèles d'OP et d'unions qui ont pour donner des idées, de la confiance et une émulation.
- XVI) Puisque les besoins des OP changent avec le temps, le soutien qu'elles reçoivent doit aussi évoluer.
- XVII) Les OP bénéficiaires et les entreprises agricoles qui leur sont liées devraient être la planification et la conception du programme d'aide.

b) Aide directe du gouvernement

Leçons apprises

- I) L'aide aux OP fournie par le gouvernement, spécialement celle provenant du gouvernement central, tend à être trop lourde, extrêmement bureaucratique et mal adaptée aux priorités des OP de base.
- II) L'engagement élargi du gouvernement au tiers supérieur des OP est contre-productif à cause de la mauvaise influence sur les programmes de promotion.
- III) La manipulation des coopératives par le gouvernement les rend inaptes à la concurrence sur un marché ouvert, en dépit de leur contrôle sur les importants éléments d'actifs (immobilisations).
- IV) Le programme Sasakawa 2000, qui a distribué gratuitement des paquets d'intrants à un nombre limité de producteurs, a eu un impact négatif sur les OP. Il faudrait tenir compte de cela pour impliquer les OP et leurs unions dans le programme.

Les meilleures pratiques

- I) Une aide décentralisée du gouvernement, c'est-à-dire au niveau d'une province, est plus efficace qu'une aide nationale pour ce qui est de la formation et de la subsistance des OP.
- II) L'aide du gouvernement par les services de vulgarisation agricole pour la formation des OP peut être efficace, surtout si elle n'est ni motivée, ni influencée politiquement.
- III) Les prêts garantis par le gouvernement pour les intrants, par exemple pour les engrais, peuvent être très utiles pour favoriser la durabilité des OP.
- IV) Comme pour n'importe quelle sorte d'aide, l'assistance directe du gouvernement retrait progressif (en ce qui concerne le soutien apporté).
- V) Le niveau d'intervention du gouvernement dans les OP, à quelque niveau que ce soit, doit être minime. Par exemple, le gouvernement ne doit pas intervenir dans les prises de décisions des OP et ne doit pas participer à des activités en -ci.
- VI) L'aide directe du gouvernement aux OP doit être conçue pour ne pas freiner le développement des services du secteur privé qui sont appelés à remplacer les services gouvernementaux.

c) Bailleurs de fonds et soutien des banques multilatérales

Leçons apprises

- I) Une aide excessive des bailleurs de fonds conduit à une dépendance vis-à-vis d'eux, c'est-à-dire que cela ne favorise pas, ni n'encourage, la durabilité.
- II) Les bailleurs de fonds devraient accorder autant d'importance à la durabilité économique des OP qu'à leur durabilité organisationnelle.
- III) Quand des OP soutenues par un bailleur de fonds réussissent et démarrent des unions, d'autres bailleurs de fonds seront également intéressés pour fournir une telle aide.
- IV) En général, les bailleurs de fonds obtiennent un meilleur retour d'investissement à travers l'aide des OP qu'à travers des programmes de développement de sous-secteurs.

Les meilleures pratiques

- I) Pour avoir des OP durables, il est essentiel que les bailleurs de fonds financent des formations pour enseigner les principes de démocratie et de transparence des OP et en quoi ces dernières diffèrent des anciennes coopératives, et

financent aussi des formations pour le développement de la direction des OP/unions.

- II) L'engagement des bailleurs de fonds dans le développement des OP doit se faire à long terme et devrait accorder suffisamment de latitude pour pouvoir s'occuper de presque n'importe quelle contrainte relative au démarrage ou
-à dire ne devrait pas prescrire de solutions spécifiques.
- III) Les ONG soutenues par les bailleurs de fonds peuvent au cours du temps développer des entreprises locales de formation et de développement qui peuvent travailler sous contrat à un coût moins élevé que les ONG internationales, et pourraient être assez abordables pour que les OP paient à peu près toutes leurs formations.
- IV) La distribution gratuite—ou à prix inférieurs de ceux du marché de nourriture par les bailleurs de fonds fait baisser les prix du marché et rend difficile pour les OP et leurs membres la commercialisation de leur production à des prix justes.

d) Le soutien des ONG et des OVP

Leçons apprises

- I) Une assistance technique importante et à long terme de la part des ONG/OVP est nécessaire pour développer des OP durables, surtout quand les services directs du gouvernement en faveur des OP sont inexistantes ou très modestes.
- II) Les ONG et les OVP doivent être dirigées par les priorités des membres des OP et non par les leurs.
- III) La plupart des ONG/OVP ne sont pas assez fortes dans la formation de compétences commerciales.
- IV) L'importance de l'alphabétisation est variable selon les différents programmes des ONG.
- V) Certaines ONG ont établi des affaires d'approvisionnement en intrants et de vente d'extrants qu'elles ont prévu de remettre à des OP/unions, ou au secteur privé, une fois qu'elles seront viables. Cela semble représenter un bon potentiel là où il n'y pas à l'heure actuelle d'entreprises similaires.

Les meilleures pratiques

- I) La forme la plus valable de soutien de la part des ONG/OVP est la formation en organisation d'OP et en principes de démocratie et de transparence.
- II) Les ONG/OVP devraient se concentrer à aider les modèles durables de leur coût de fonctionnement ne peut être justifié pour des activités répétées indéfiniment. Les ONG ou leurs bailleurs de fonds devraient montrer (et démontrer) de tels modèles aux autres bailleurs de fonds pour que ces modèles soient adoptés et reproduits.

- III) Là où le personnel à long terme des ONG soutenant des OP joue un rôle important dans les entités de second et troisième niveau, on devrait sérieusement prendre des dispositions en vue de leur remplacement.
- IV) La formation pour améliorer les compétences commerciales des ONG/OPV devrait être une condition pour la réception de tout financement significatif pour travailler avec les OP.

e) Liaisons avec le secteur privé

Leçons apprises

- I) Le besoin de liens réels avec le secteur privé se fait d'autant plus sentir que l'importance des achats d'intrants et surtout des productions commercialisées augmente.
- II) Il est essentiel d'améliorer de façon substantielle la communication entre les OP, leurs entités de deuxième et de troisième niveau et le secteur
- III) Les grandes entreprises agro-commerciales préfèrent traiter avec des intermédiaires privés à cause des difficultés de gestion des OP et des unions, difficultés surtout liées au temps de prise de décision et de mise à exécution des accords, et à leurs délais de livraison de produits de la qualité convenue. C'est particulièrement vrai pour les unions qui n'ont pas de gestionnaires professionnels et/ou commerciaux.

Les meilleures pratiques

- I) La collaboration des OP avec le secteur privé doit croître, surtout pour la commercialisation des produits; mais les OP doivent avoir des liens avec des acheteurs des produits et des vendeurs d'intrants loyaux et compétents.
- II) Une formation et une assistance technique significatives, en général fournies par les entités soutenues par des bailleurs de fonds, sont nécessaires pour aider les OP à traiter efficacement des affaires avec le secteur privé.
- III) Dans la plupart des cas, ce sont les entités de deuxième et de troisième niveau qui sont la meilleure interface avec les entreprises du secteur privé grâce à leur capacité à livrer de grands volumes de produits et à gérer de grandes opérations commerciales.
- IV) Le soutien initial pour développer les entités de second et troisième niveau et les commerciales saines qui mènent à des rapports à long terme avec les principaux négociants et entreprises agricoles est une condition nécessaire à la durabilité des OP.

- III) Les ventes parallèles représentent un obstacle majeur pour gagner l'accès au -industries.
- IV) Les procédures de demande de prêts commerciaux sont généralement très rennent beaucoup de temps.
- V) Il y a un intérêt considérable pour les assurances concernant les récoltes, et ce pour protéger les producteurs des catastrophes naturelles.
- VI) Des efforts spéciaux sont nécessaires pour assurer l'accès équitable des femmes producteurs au crédit.

Les meilleures pratiques

- I) L'accès au crédit doit être basé sur la ferme volonté des emprunteurs et leur capacité à rembourser, et non pas sur l'étendue de leurs besoins. Tous les membres ne seront pas éligibles pour les prêts; leur réputation et leurs dossiers antérieurs par rapport à un remboursement de prêt précédent et par rapport aux affaires similaires doivent être pris en compte par l'OP pour décider quels membres devraient recevoir des prêts.

- II) Les prêts doivent être disponibles de façon opportune, par exemple, bien avant la saison des semences pour les prêts concernant les intrants, et avant la moisson effective pour les prêts concernant la saison des ventes ; le déboursement de la totalité des prêts accordés doit être fait.
- III) Un accord donnant le droit à l'OP de déduire le paiement du prêt de ses revenus provenant de la vente des produits des membres améliore de façon significative
- IV) Des prêts pour la commercialisation accordés aux OP par les banques ou les grands négociants sont d'une très grande valeur pour les OP et leur permettent d'augmenter leurs volumes de vente. On devrait donc leur accorder une haute
- V) Des prêts pour le stockage des produits peuvent être un mécanisme très efficace ue limité. Cela permet aux OP et aux fermiers de tirer profit de la hausse des prix durant la basse saison pour des produits qu'ils ont en réserve, et en même temps de rembourser les crédits de production plus chers juste après la moisson.
- VI) Les garanties des bailleurs de fonds ou le partage des coûts des prêts accordés par les banques commerciales aux OP, aux unions, ou aux fédérations augmenteront significativement l'accès des producteurs au crédit. Cependant, on ne devrait pas faire de publicité. Les programmes de garantie de prêt ont besoin d'être accompagnés de la formation du fonctionnaire qui s'occupe des prêts en gestion des crédits agricoles et des crédits pour l'industrie agroalimentaire, spécialement s'il s'agit d'un nouveau type de crédit pour la banque.
- VII) Pour les OP qui en sont au début de leur développement, des prêts d'intrants en nature sont préférables à de l'argent comptant.
- VIII) Les OP doivent faire l'analyse des coûts du financement et utiliser ces résultats pour déterminer si elles doivent utiliser les profits réalisés ou leur épargne avant
- IX) Les OP devraient être des catalyseurs pour des programmes de microfinance pour qu'ils puissent entrer dans leurs communautés et aider leurs membres pour ce qui est de leurs besoins financiers. Le fait que les OP soient en position de savoir quels membres sont à risque ou non en ce qui concerne les crédits, facilitera le travail des institutions de microfinance et améliorera l'accès au crédit pour les membres.

b) Le coût des crédits

Leçons apprises

- I) Très peu d'entreprises agricoles peuvent s'offrir des crédits à *moyen terme* à des taux basés sur l'inflation, c'est-à-dire supérieurs à 20%.
- II) Quoi qu'il en soit, le taux d'intérêt est souvent moins important que l'accès au s à court terme, par exemple les produits horticoles, un bon nombre de cultures d'exportation et quelques activités d'élevage

(engraissement). En conséquence, les programmes de crédit peuvent souvent être élargis pour inclure quelques-unes de ces activités malgré le coût élevé des crédits.

- III) Les prêts pour la saison commerciale peuvent dans certains cas supporter de forts taux d'intérêt, pourvu que les denrées soient stockées pendant une courte période et que les fonds accordés puissent soutenir des opérations pendant la même saison commerciale.

Les meilleures pratiques

- I) Les taux d'intérêt appliqués à l'agriculture ne devraient pas être inférieurs au taux du marché appliqué aux 'meilleurs emprunteurs'.
- II) Les OP devraient moins faire appel aux crédits coûteux, en autofinçant le plus possible les opérations agricoles, surtout celles qui sont trop risquées pour être réalisées avec un crédit, par exemple les cultures horticoles, dont les prix sont soumis à d'importantes variations.
- III) Quand c'est possible, les OP devraient utiliser au maximum les crédits fournisseurs, les avances faites par les acheteurs et la consignment des membres pour réduire les coûts d'emprunt (en supposant que le coût réel de ces sources de crédit annexes soit inférieur à celui des banques). Elles peuvent agir comme catalyseur pour convaincre les fournisseurs que les OP qu'elles soutiennent sont solvables.
- IV) Les risques liés à l'agriculture doivent être évalués de façon à déterminer les taux d'intérêt appropriés ainsi que les autres charges ; des mesures qui réduisent les risques (irrigation, assurances des récoltes, recouvrement des prêts grâce aux déductions commerciales, ...) réduiront les coûts des opérations.

c) Sources des crédits

Leçons apprises

- I) Les banques peuvent être convaincues d'accorder des prêts pour l'agriculture et de travailler avec des OP à travers une combinaison de lobbying (pression) de bailleurs de fonds, de garanties de prêt non publiées et de prises en charge par les bailleurs de fonds des coûts de lancement des programmes, par exemple, les salaires initiaux, les véhicules et l'équipement de départ.
- II) L'adhésion aux unions de crédit et l'accès aux crédits à travers des institutions de microfinance (MFI) externes aux OP peuvent aider les membres des OP à mieux réussir et donc à améliorer la viabilité de l'OP elle-même.
- III) Les erreurs faites dans les plans de crédit sont dues à une piètre conception. Les futurs programmes de garantie et les autres plans de financement nécessiteront une assistance technique pointue dans leur conception, dans les premières étapes de la mise en oeuvre, et plus tard dans l'évaluation et les ajustements.

- IV) La créativité est parfois utile pour augmenter les sources de crédit; par exemple, saison contre des intrants pour la saison prochaine et rembourser des crédits avec des extrants en nature.

Les meilleures pratiques

- I) Les garanties des bailleurs de fonds pour les prêts accordés par les banques commerciales aux OP peuvent être très efficaces, surtout si les unions et les entités de niveau supérieur sont impliquées dans le déboursement et le remboursement, et si les garanties sont gardées secrètes.
- II) Le jumelage des unions de crédit ou des MFI (institutions de microfinances) à des tre une approche viable pour obtenir des crédits pour les intrants aussi bien que des prêts pour le stockage des récoltes.
- III) Il faut utiliser le plus possible l'épargne et les bénéfices avant d'emprunter.

d) Remboursement

Leçons apprises

- I) L'historique du remboursement des crédits est généralement mauvais, principalement à cause des ventes parallèles et à cause de l'absence de poursuites pour non-paiement.

Les meilleures pratiques

- I) Les paiements des prêts déduits pendant le processus de commercialisation de la production, c'est-à-dire via *la déduction commerciale*, aboutissent à une proportion beaucoup plus élevée de remboursements.
- II) La formation et le soutien pour enseigner comment faire une demande de prêt et comment planifier son remboursement sont une étape nécessaire dans la mise en œuvre de programmes de crédit dirigée par les OP.
- III) Les échéances des remboursements devraient être re-négociées quand les désastres naturels, tels qu'une sévère sécheresse, surviennent.

- f) Quelle est la meilleure façon pour les ONG/OVP, et les bailleurs de fonds qui les soutiennent d'aider les OP orientées vers le commerce à grande échelle, étant donné l'inexpérience des ONG et des bailleurs de fonds dans les activités commerciales ?
- g) Comment est-ce que les personnes qui aident les OP peuvent être plus efficaces dans le développement et la formation en promotion, sans pour autant contrarier le gouvernement en place ?
- h) Quel est le meilleur moyen d'éviter et/ou de gérer les conflits entre l'autorité traditionnelle qui existe au sein du village et la forte autorité émergente des OP, surtout pour la résolution des conflits internes de l'OP ; et aussi entre les OP orientées vers le profit économique et les organisations traditionnelles villageoises qui ont une représentation politique ?

- i) Quelle est la façon la plus efficace de développer des OP à la fois durables et capables de s'entraider et de développer les entreprises agricoles du secteur privé avec lesquelles elles font des affaires ?
- j) Quelle est la meilleure façon de garder l'équilibre entre les activités non lucratives, par exemple les projets sociaux et la promotion (advocacy), et la nécessité pour les OP d'avoir des revenus, dans des OP démocratiquement contrôlées ?
- k) Comment les OP peuvent-elles mieux agir sur les objectifs et les résultats des services de recherche et développement et de vulgarisation agricoles, et jouer un rôle-clé dans le développement et la diffusion de technologies adaptées à leurs besoins *déterminés par le marché* ?
- l) Y a-t-il besoin d'un centre régional spécialisé pour dispenser des formations aux OP? Est-ce que le Bureau de l'USAID pour l'Afrique (REDSO/E) devrait envisager le développement d'un tel centre ainsi que l'éventualité de le faire évoluer pour l'aider à devenir durable (par exemple en le privatisant) ?
- m) Quels sont les avantages et les inconvénients et les alternatives d'approche à ce qu'une ONG soutenue fasse payer, pour un temps limité, les services fournis? On peut citer comme exemple fixer comme prix un pourcentage du profit de l'OP ou imposer un prix basé sur les ventes brutes de l'OP. L'objectif d'un tel paiement est d'aider les ONG à obtenir une compensation financière pour la formation dispensée aux OP et le soutien en cours. Ces revenus pourraient alors être utilisés pour soutenir de nouvelles OP.
- n) Comment est-ce que les OP et ceux qui les aident pourraient mieux s'occuper des
- o) De quelles conditions supplémentaires a-t-on besoin pour accélérer le développement de nouvelles OP et pour motiver les OP "qui sommeillent", c'est-à-dire, augmenter l'intérêt des membres potentiels et/ou inactifs ?
- p) Quelle est la viabilité des marchés publics établis par le gouvernement et gérés par les OP, là où le produit des membres et des non-membres est mis aux enchères au plus offrant, et là où les fournisseurs d'intrants offrent leurs produits? Quelle priorité doit-on assigner à ces marchés ?
- q) Etant donné le taux de croissance économique dans des pays comme la Malaisie et -t-il un potentiel pour une adaptation 'sud-sud' (c'est-à-dire entre pays en voie de développement) des stratégies de développement d'OP?

Appendice B

Liste des participants

ATELIER POUR LE DEVELOPPEMENT DURABLE DES ORGANISATIONS DE PRODUCTEURS AGRICOLES AFRICAINES

Novembre 2000

BURKINA FASO

1. Taye Bezuneh
Coordinateur International
OAU/STRC-SAFGRAD
BP 1783
Ouagadougou
Burkina Faso
Tél: 226-306071/311598
Fax: 226-311586
E-mail: oua.safgrad@cenatrin.bf

2. Bocar Diagana
Economiste Agricole
OAU/STRC-SAFGRAD
BP 1783
Ouagadougou
Burkina Faso
Tél: 226-306071/311598
Fax: 226-311586
E-mail: oua.safgrad@cenatrin.bf

3. Assetou Sodre nee Savadogo
Présidente
Association des Femmes, BASNERE
BP 100
Ouahigouya
Yatenga
Burkina Faso
Tél: 226-550855
Fax: 226-550162
E-mail: oua.safgrad@cenatrin.bf

4. Marcel Bouda
Président
Association SONG-KOAA DBA
Ziniere
Burkina Faso
Tél: 226-357959

ETHIOPIE

5. Dennis Panther
Officier Supérieur pour les Programmes de
Développement Agricole
USAID, Ethiopie
P O Box 1014
Addis Ababa
Ethiopie
Tél: 251-1-510713
Fax: 251-1-510043
E-mail: dpanther@usaid.gov
6. Tewodros Fisseha
Officier Supérieur des Programmes
VOCA, Ethiopie
Addis Ababa
Ethiopie
Tél: 251-1-534650
Fax: 251-1-515728
E-mail: voca.Ethiopia@telecom.net.et
7. Zerihun Alemayehu
Chef d'Equipe
Bureau du Premier Ministre
Addis Ababa
Ethiopie
Tél: 251-1-552044
Fax: 251-1-553118
8. Ayichew Kebede
Responsable du Secteur Economique
Conseil Régional Amhara
Addis Ababa
Ethiopie
Tél: 251-8200230
Fax: 251-8201659
9. Zemichael Gebremedhen
Conseiller Economique
Etat Régional du Tigray
Addis Ababa
Ethiopie
Tél: 251-1-518330 (numéro chez des cousins)
10. Retta Bedada
Responsable du Secteur Economique
Etat Régional de l'Oromia
Addis Ababa
Ethiopie
Tél: 251-1-88933 (c/o Mulumebet H/Mariam)

11. Haile Gebre
Bureau pour la Promotion des Coopératives d'Oromia
Addis Ababa
Ethiopie
Tél: 251-531549
Fax: 251-531530

12. Tamirat Lonseko
Responsable du Secteur Economique
Conseil Régional Austral
Awassa
Ethiopie du sud
Tél: 251-620042
Fax: 251-6201050

GHANA

13. Alhaja Issahaku Mahama
Administrateur
Fermes Tiyumtaba
P O Box 1196
Tamale
Ghana
Tél: 233-71-25149
Fax: 233-71-23283

14. Henry Akawamalun Akanko
Technologue des Semences
P O Box 316
Tamale
Ghana
Tél: 233-71-23251
Fax: 233-71-23283

15. Mary Nuamah
Trésorier National
Coopérative Oil Palm Millers' Association
(COPAMA), c/o Technoserve
Kumasi
Ghana
Fax: 233-51-62264
E-mail: tnsksi@africaonline.com.gh

KENYA

16. Augusta Abate
Officier Professionnel National
FAO
P O Box 30470
Nairobi
Kenya
Tél: 254-2-725359
Fax: 254-2-727584

17. James Alrutz
Directeur pour l'Afrique
CLUSA
P O Box 13888
Nairobi
Kenya
Tél: 254-2-521736
Fax: 254-2-521084
E-mail: Jalrutz@africaonline.co.ke.
18. Janice Kemoli
Spécialiste en Marketing
Développement International
Land o' Lakes, Inc.
P O Box 45006
Nairobi
Kenya
Tél: 254-2-748685/748526
Fax: 254-2-745056
E-mail: Janice@landolakes.co.ke
E-mail: lolkenya@landolakes.co.ke
19. Daniel Gustafson
Représentant
FAO
P O Box 30470
Nairobi
Kenya
Tél: 254-2-725069
Fax: 254-2-727584
E-mail: fao-ken@field.fao.org
20. James Nyoro
Senior Research Fellow
Institut Tegemeo
Université Egerton
P O Box 20498
Nairobi
Kenya
Tél: 254-2-717818/717876
Fax: 254-2-717819
E-mail: tegemeo@nbnet.co.ke
E-mail: tegemeo@formnet.com
21. Stephen Kirugi
Commissaire au Développement Coopératif
Ministère de l'agriculture et du développement rural
P O Box 40811
Nairobi
Kenya
Tél: 254-2-247665
Fax: 254-2-240096

22. Jonathan M. Conly

Directeur de Mission
USAID Kenya
P O Box 30261
Nairobi
Kenya
Tél: 254-2-862400
Fax: 254-2-868421
E-mail: jconly@USAID.gov

23. Maria Mullei

Spécialiste des Programmes
USAID Kenya
P O Box 30261
Nairobi
Kenya
Tél: 254-2-862400
Fax: 254-2-868421
E-mail: Mmullei@USAID.gov

MADAGASCAR

24. Florette Razafimeva

Développement Régional Agro-Ecologique (Landscape
Development Interventions)/Chemonics
2, rue Barriguard
La corniche
Mahajanga (401)
Madagascar
Tél: 261-20-6229366
Fax: 261-20-6229366

MALAWI

25. Dickxie Kampani

Spécialiste du Développement des Programmes
USAID Malawi
P O Box 30455
Lilongwe 3
Malawi
Tél: 265-782455
Fax: 265-783181
E-mail: dkampani@usaid.gov

26. Kalimwayi K. Matupa

Officier pour le Développement Coopératif
Ministère du Commerce et de l'Industrie
P O Box 30366
Lilongwe 3
Malawi
Tél: 265-770244

27. Sander Donker
Managing Director
Cheetah Malawi Limited
Private Bag 278
Lilongwe
Malawi Tél: 265-761071
Fax: 265-761073
E-mail: sanderdonker@cheetah.malawi.net
28. Tamanda Chidzanja
Député Directeur Général
Association Nationale des Petits Exploitants Agricoles
P O Box 30711
Lilongwe 3
Malawi
Tél: 265-772860/866
Fax: 265-770858
E-mail: DGM@nasfam.malawi.net

MALI

29. Bakary Coulibaly
Institut d'Economie Rurale
BP 258
Bamako
Mali
Tél: 223-215904
Fax: 223-213775
30. Salif Diarra
Société Commerciale Malienne d'Echanges
Internationaux
Bamako
Mali
Tél: 223-216840
31. Mamadou Konate
Office de la Haute-Vallée du Niger
BP 178
Bamako
Mali
Tél: 223-224064
Fax: 223-230380
E-mail: sanderdonker@cheetah.malawi.net
32. Curtiss Reed, Jr.
Directeur du Programme
Ligue des Coopératives des Etats-Unis d'Amérique
(CLUSA)
Bamako
Mali
Tél: 233-234004
Fax: 233-230380
E-mail: curtiss@malinet.ml

33. Ibrahima Sangare
Président
Commission nationale des utilisateurs des résultats de la
recherche
Bamako
Mali
Tél: 223-298019

34. Samba Traore
Commission régionale des utilisateurs des résultats de
la recherche
Sikasso
Mali
Tél: 223-620107

MOZAMBIQUE

35. Jorge Tinga
Directeur des Opérations
CLUSA Mozambique
P O Box 423
Nampula
Mozambique
Tél: 258-6-15825
Fax: 258-6-15826
E-mail: jtinga@teledata.mz

RWANDA

36. Laurent Gashugi
Officier des Programmes
FAO Rwanda
BP 1502
Kigali
Rwanda
Tél: 250-73541
Fax: 250-73527
E-mail: Laurent.Gashugi@field.fao.org

SENEGAL

37. François Faye
Spécialiste en Agriculture et en Gestion de Ressources
Naturelles
USAID
s/c l'Ambassade des Etats-Unis d'Amérique
BP 49
Dakar
Sénégal
Tél: 221-823-5880
Fax: 221-823-2965
E-mail: ffaye@usaid.gov

38. Demba Ndoye
Secrétaire Permanent
Union Nationale Interprofessionnelle des Semences
(UNIS)
BP 3207
Dakar
Senegal
Tél: 221-825-7571
Fax: 221-825-7588

39. Mamadou Lamine Sonko
Conseiller Technique
Comité National de Concertation des Ruraux (CNCR)
Dakar
Senegal
Tél: 221-825-5665

SOUTH AFRICA (AFRIQUE DU SUD)

40. Rose Ali
Management Works
205 rue Lancia Lynnwood
Rioge, Prétoria
Gauteng
Afrique du Sud 0040
Tél: 27-12-3627473
Fax: 27 12 3627475
E-mail: Roseali@mailcity.com

UGANDA (OUGANDA)

41. Peter Otim Odoch
Chef de Projet/Directeur exécutif
Association de Producteurs et des Transformateurs de
Graines Oléagineuses d'Ouganda
UCA Building, 1st Floor
Plot No 47/49
Nkrumah Road
PO Box 26357
Kampala
Ouganda
Tél: 256-41-342504
Fax: 256-41-342504
E-mail: oilseed@starcom.co.ug

42. Flavia Ntambi
Secrétariat
Association des Exportateurs de Fleurs d'Ouganda
U.I.C.C. Nile Avenue
Kampala
Ouganda
Tél: 256-41-348916
Fax: 256-41-348916
E-mail: ufea@afsat.com

43. Benjamin Ekoot
Coordinateur de Projets
ACDI/VOCA-FOSEM
P O Box 28879
Kampala
Ouganda
Tél: 256-41-254245
Fax: 256-41-254245
E-mail: benekoot-fosem@acdivoca-g.org
44. Augustin Mwendya
Chef Exécutif
Association Nationale des Agriculteurs d'Ouganda
P O Box 6213
Kampala
Ouganda
Tél: 256-41-230705
Fax: 256-41-255242
E-mail: clive-adc@starcom.co.ug
45. Clive Drew
Chef de Parti
Projet IDEA - USAID
P O Box 7856
Kampala
Ouganda
Tél: 256-41-255482/483
Fax: 256-41-255360
E-mail: clive-adc@starcom.co.ug
46. Samuel Galiwango
Coopérative pour le Développement Mana
Ouganda Dairy Industry Stakehold
P O Box 29273
Kampala
Ouganda
Tél: 256-41-259134
Fax: 256-41-257355
E-mail: lol@africaonline.co.ug
47. Gaudensia Kenyangi
Spécialiste de la Direction des Projets
USAID, Ouganda
P O Box 7856
Kampala
Ouganda
Tél: 256-41-258983/5-7
Fax: 256-41-233417
E-mail: gkenyangi@usaid.gov
48. Aloysius Ruka Atwooki
Vice Président
Conseil Agricole d'Ouganda
Ouganda Commercial Farmers Association
Kampala
Ouganda
Tél : 256-41-347291/3

UNITED STATES OF AMERICA (ETATS-UNIS D'AMERIQUE)

49. Loretta Shaw
Coordinatrice des Programmes
Université de Tuskegee/USDA/USAID
1325 G Street, N.W. Suite 400
Washington, DC 20005
USA
Tél: 202-219-0490
Fax: 202-219-0506
E-mail: lshaw@ufr-sd.org
50. Emmanuel Acquah
Université de Maryland Eastern Shore
Faculté de l'Agriculture
Room 1104 Trigg Hall
Princess Anne, MD 21853
USA
Tél: 410-651-6192
Fax: 410-651-6292
E-mail: oioprogram@mail.umes.edu
51. Charles D. Whyte
Conseiller en Agro-industrie
AFR/SD/ANRE
1325 G Street, N.W. Suite 400
Washington, DC 20005
USA
Tél: 202-219-0490
Fax: 202-219-0506
E-mail: cwhyte@ufr-sd.org
52. James Maxwell
Directeur des Opérations Techniques
Services Techniques Cargill
1101 15th Street, NW
Washington, DC 20084
USA
Tél: 202-530-8173
Fax: 202-530-8181
E-mail: jim_l_Maxwell@cargill.com
53. Deborah Campbell Jackson
Directrice Exécutive
Systems in Synergy
7901 Prentice Court
Ft. Washington, MD 20744
USA
Tél : 301-567-3310
Fax : 301-567-7019
E-mail : dabyard@msn.com

54. Cathy Watkins
Spécialiste en Développement des Ressources
Ministère Américain de l'Agriculture
1325 G. Street, N.W. Suite 400
Washington, DC 20005
USA
Tél: 202-219-0490
Fax: 202-219-0506
E-mail: cwatkins@afr-sd.org

ZAMBIE

55. Highland Hamududu
Coordinateur des Petites Activités de
Développement Economique
Care International, Zambia – LFSP
P O Box 60256/620038
Kalomo, Livingstone
Southern Zambia
Tél: 260-03-323244/324259/324354
Fax: 260-03-320687
E-mail: cliving@Zamnet.zm

56. Mary Mutanda
Présidente
Coopérative Lilayi
Private Bag 36c Chilanga
Zambia
Tél: 260-1-278593
Fax: 260-1-263502
E-mail: priscachikwashi@dal.com

57. Catherine Mwanamwamba
Directrice Générale
BIMZI Limited
P O Box 50514
Lusaka
Zambia
Tél: 260-1-242993
Fax: 260-1-245588
E-mail: bimzi@coppernet.zm

58. Prisca Mwansa Chikwashi
Account Executive
ZATAC-Zambia
P O Box 36376
Lusaka
Zambia
Tél: 260-1-263512
Fax: 260-1-263502
EM: prisca_chikwashi@dri.com

59. Vincent Ngumbili
Agriculteur
CARE International – Zambia
P O Box 60256/620038
Kalomo, Livingstone
Southern Zambia
Tél: 260-03-323244/324259/324354
Fax: 260-03-320687
E-mail: cliving@Zamnet.zm
60. Botany Hangombe
Facilitateur de Groupe – Chef d'Equipe
CLUSA-NRM
P O Box 510586
Chipata, Lilongwe
Zambia
Tél: 260-62-21312
61. Patrick Banda
Mtopa Village
P O Box 550138
Katete
Zambia
Tél: 260-62-21312
Fax: 260-62-21312
E-mail: clusa-nrm@zamnet.zm
62. Victor Chinda
Agriculteur
CLUSA
P O Box 307
Lusaka
Zambia
Tél: 260-1-235745
Fax: 260-1-235749
63. Charity Lubingo
Officier pour la Vulgarisation Agricole
CLUSA Zambia
P O Box 307
Lusaka
Zambia
Tél: 260-1-235747/8
Fax: 260-1-235749